

Nele Graf
Frank Edelkraut

Mentoring

Das Praxisbuch für Personal-
verantwortliche und Unternehmer

2. Auflage



Springer Gabler

Mentoring

Nele Graf · Frank Edelkraut

Mentoring

Das Praxisbuch
für Personalverantwortliche
und Unternehmer

2. aktualisierte und erweiterte Auflage

Nele Graf
Mentus GmbH
Braunschweig, Deutschland

Frank Edelkraut
Mentus GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-15108-9 ISBN 978-3-658-15109-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-15109-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Mentoring hat sich in der Wirtschaft über die Jahre zu einer vielfältig eingesetzten Methode entwickelt und gehört inzwischen in vielen Unternehmen zum Standard moderner Personalentwicklung. Es wird heute primär im Talentmanagement eingesetzt, um die berufliche Entwicklung von Mitarbeitern zu fördern. Ein bereits erfolgreicher und respektierter Mitarbeiter (der Mentor) arbeitet mit einem weniger erfahrenen Kollegen (der Mentee) und hilft ihm, sich in der Organisation professionell zu entwickeln.

Vordergründig als Lernmethode und zur Karriereförderung der Mentees eingesetzt, dient Mentoring auch dazu, die Arbeitseffektivität zu steigern und die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Unternehmens zu unterstützen. Mentoring wirkt kulturstiftend (vor allem in der Führungs-, Zusammenarbeits- und Lernkultur) und erleichtert die Nachfolgeplanung. Diese Vielzahl an potenziellen Nutzen wird Mentoring dann leisten können, wenn die Mentoring-Programme überlegt konzipiert und professionell organisiert sind.

Mit dem vorliegenden Buch wollen wir Ihnen einen praxisorientierten Überblick über den Stand des modernen Mentoring zur Verfügung stellen und gleichzeitig eine Anleitung, mit der Sie Ihr eigenes Mentoring-Programm professionell gestalten können. Dabei reichen die Informationen von wissenschaftlichen Erkenntnissen bis zu konkreten praktischen Beispielen. Unser Fokus liegt hierbei auf dem Mentoring im wirtschaftlichen Kontext.

An verschiedenen Stellen im Buch stellen wir Ihnen Mentoring-Programme unterschiedlicher Unternehmen und Organisationen in Form von Fallstudien vor. In diesen beschreiben die Unternehmen den Hintergrund, die Ziele und Zielgruppen, die Konzeption und die Erfahrungen aus dem jeweiligen Mentoring-Programm. Zusätzliche Praxisorientierung liefern Fallstudien und Erkenntnisse aus Gesprächen mit Verantwortlichen für Mentoring-Programme.

Wir möchten hier bereits darauf hinweisen, dass im Buch stets die männliche Form verwendet wird. Dies dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit und schließt Kolleginnen in den Personalabteilungen sowie Mentorinnen und weibliche Mentees mit ein. Vom Mentoring kann jede Person in jeder Rolle und Funktion profitieren.

Insgesamt denken wir, Ihnen eine solide aber pragmatische Grundlage für die professionelle Nutzung des Mentoring in Ihrem Unternehmen anbieten zu können. Egal, ob Sie dieses Buch als Mitarbeiter der Personalabteilung, als Manager oder als Mentee lesen, es bietet Ihnen viel Nützliches aus Ihrem speziellen Blickwinkel. Wir wünschen anregende Lektüre und viel Erfolg in Ihren Mentoring-Programmen.

Als letztes möchten wir einigen Personen danken: Da sind die vielen hilfreichen Kollegen, die für Mentoring-Programme verantwortlich sind und mit ihren Fallstudien wertvolle praktische Erkenntnisse zur Verfügung stellen. Auch möchten wir unserer Ansprechpartnerin beim Verlag – Frau Juliane Wagner – danken, die zur richtigen Zeit am richtigen Ort war. Und als letztes geht der Dank an unsere Ehepartner: Sebastian Graf und Dr. Christine Hübner, die uns mit unerschöpflicher Geduld und Motivation im Prozess begleitet haben. Herzlichen Dank!

Braunschweig & Hamburg, Juni 2013

Prof. Dr. Nele Graf
Dr. Frank Edelkraut

Vorwort 2. Auflage – Mentoring

Wirtschaft wird in der allgemeinen Wahrnehmung immer schneller, komplexer und weniger vorhersehbar. Für den Erfolg in dieser agileren Welt sind zunehmend Kompetenzen gefragt, die in klassischen Konzepten und Formaten der Aus- und Weiterbildung unzureichend abgebildet sind. Dementsprechend fragen sich immer mehr Verantwortliche, wie sie ihre Bildungsangebote neu gestalten und zukunftsfähig machen sollten. Auch wir haben uns gefragt, wie sich die Entwicklung auf die Bedeutung und Konzeption des Mentoring auswirken wird. Die erfreuliche Nachricht vorweg. Wir glauben, dass Mentoring noch relevanter wird!

Dies zeigt auch unser sehr geschätzter Kollege David Clutterbuck in seinem Gastbeitrag, den Sie sofort im Anschluss an dieses Vorwort finden. Er schaut auf 30 Jahre Erfahrung im Mentoring und die vielfältigen Facetten und sein Fazit können wir nur teilen: „...it’s been a helluva lot of fun!“

Wird dies auch zukünftig so bleiben? Alle Trends in der Wirtschaft gehen aktuell dahin, immer schneller immer kundenorientiertere zu sein und immer individuellere Angebote zu entwickeln. Dies gilt auch für Lernen. Menschen müssen immer selbstorganisierter und spezifischer lernen. Wie diese Welt aussieht und was dies für Lernsysteme und Mentoring bedeutet zeigt Prof. Sauter in Kap. 9 auf. Er geht in seinem Gastbeitrag auch darauf ein, wie sich die Rollen der Lerner, Führungskräfte und Personalentwickler verändern müssen, damit sich Systeme des Wissenserwerbs zu Systemen des Kompetenzerwerbs verändern. Auch er zeigt den Trend zur Individualisierung und Selbststeuerung auf Lernerseite bei gleichzeitiger Notwendigkeit der strategischen Steuerung und des Monitoring der Lernerfolge auf.

Wie Evaluation im Mentoring noch effizienter gestaltet wird, haben wir in Abschn. 4.5 aufgenommen. Auch die Case Study der LMU in München (Abschn. 3.3) und die damit verbundene wissenschaftliche Untersuchung (Kap. 10) zeigen uns auf, wie Evaluation gestaltet sein kann und welche Ergebnisse daraus resultieren.

Wir wünschen Ihnen viele spannende Erkenntnisse und viel Spaß bei der Lektüre und hoffen, dass Ihre Mentoringaktivitäten ein Gewinn für alle Seiten sind.

Braunschweig, Deutschland
Hamburg, Deutschland

Prof. Dr. Nele Graf
Dr. Frank Edelkraut

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung Mentoring	1
1.1 Geschichte des Mentoring	2
1.2 Begriffsabgrenzung Mentoring, Coaching und Supervision, Kollegiale Beratung	6
1.3 Nutzen und Bedeutung von Mentoring	12
1.3.1 Fazit.	16
2 Formen und Einsatzgebiete des Mentoring	17
2.1 Klassisches Mentoring	19
2.2 Cross-Mentoring.	23
2.3 Reverse Mentoring	25
2.4 Peer-to-Peer-Mentoring	29
2.5 Informelles Mentoring	33
2.6 Gruppen-Mentoring	34
2.7 Die „Grauzone“	34
2.7.1 Flash Mentoring	34
2.7.2 Situationales Mentoring	35
2.7.3 Das „Leader-Teacher“-Konzept	36
2.7.4 Paten	36
2.7.5 Die Senpai-Kohai-Beziehung	37
2.8 Zielgruppen des Mentoring	39
2.9 Mentoring in der Organisationsentwicklung	41
3 Rollen im Mentoring: Anforderungen, Aufgaben und Nutzen	47
3.1 Die Rolle des Mentee	50
3.2 Die Rolle des Mentors	59
3.3 Die Rolle der Programmleitung bzw. Personalabteilung	72
3.4 Die Rolle des Vorgesetzten des Mentee	79
3.5 Die Rolle des Top-Management/Unternehmen	81

4	Entwicklung eines Mentoring-Programms	83
4.1	Konzeption und Planung	87
4.1.1	Vorbereitende Organisationsanalyse	89
4.1.2	Entwicklung des Mentoring-Programms	92
4.2	Programm-Management	116
4.2.1	Juristische Aspekte des Mentorings	117
4.2.2	Marketing/PR-Kampagne	120
4.2.3	Gewinnung und Auswahl der Mentoren	123
4.2.4	Auswahl der Mentees	126
4.2.5	Erstellung eines Mentoring-Leitfaden/Methodenkoffer	129
4.3	Durchführung – Die Programm-Operative	131
4.3.1	Qualifizierung	132
4.3.2	Matching	137
4.3.3	Mentoring-Vertrag	140
4.3.4	Kick-Off- und Abschlussveranstaltung	140
4.3.5	Trennung des Tandems	140
4.4	Risiken des Mentoring	142
4.4.1	Die Rolle des Alters	145
4.4.2	Erwartungshaltungen	146
4.4.3	Verfügbarkeit von Mentoren	147
4.4.4	Vertraulichkeit	147
4.4.5	Das soziale Umfeld des Mentee	148
4.4.6	Konkurrenz zwischen Mentor und Mentee	149
4.4.7	Der Vorgesetzte des Mentee	149
4.4.8	Sensibilität der Mentoren	149
4.4.9	Widerstand des Managements gegen Mentoring	149
4.4.10	Risiken in der Mentoring-Praxis	150
4.5	Evaluierung und Nachbereitung	152
4.5.1	Grundlagen der Evaluierung von Maßnahmen der Personalentwicklung	153
4.5.2	Praxiserfahrungen aus Evaluierungen von Mentoring-Programmen	157
4.5.3	Zukunft der Mentoring-Evaluierung	159
4.5.4	Nachgelagerte Aufgaben der Programmleitung	159
5	Die Arbeit im Tandem	169
5.1	Matching – Der Weg zum Tandem	171
5.2	Kennenlernen und Vertrag – Zusammenkommen und Regeln	183
5.3	Ist-Soll-Abgleich – Status und Ziele	189
5.4	Aktionsphase – Miteinander arbeiten	195
5.5	Evaluation – Fortschritte erfassen und dokumentieren	209
5.6	Abschluss und Empfehlungen – Ende des Mentorings und weitere Schritte	219

6	Einbettung des Mentoring in die Organisation	225
6.1	Megatrends und Gesellschaft	225
6.1.1	Der demographische Wandel als gesellschaftliche Herausforderung	225
6.1.2	Anzahl der Schulabbrecher reduzieren	227
6.1.3	Anzahl der Ausbildungsabbrecher reduzieren	231
6.1.4	Erwerbspartizipation und Arbeitsvolumen von Frauen steigern	232
6.1.5	Zuwanderung von Fachkräften steuern	233
6.1.6	Qualifizierung und Weiterbildung vorantreiben	235
6.2	Megatrends und der Druck zu organisationaler Veränderungen	238
6.3	Mentoring als Methode der Organisationsentwicklung	243
6.3.1	Organisationsziel 1: Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens	243
6.3.2	Organisationsziel 2: Lernende Organisation	245
6.3.3	Organisationsziel 3: Change Management	248
6.3.4	Organisationsziel 4: Mentoring und Wissensmanagement	249
6.4	Einbettung des Mentoring in die strategische Personalentwicklung	255
6.5	Mentoring als Bestandteil integrierter Personalentwicklungskonzepte	261
6.6	Operative Verknüpfung von Mentoring mit anderen Personalentwicklungsmethoden	270
6.7	Einsatzgebiete des Mentoring außerhalb der Personalentwicklung	272
7	Die Zukunft des Mentoring	275
7.1	Anforderungen an die Personalentwicklung der Zukunft	275
7.2	Blended Mentoring	290
7.3	E-Mentoring als eigenständige Form des Mentoring	299
8	30 Years of Modern Mentoring	309
9	Vom Vorgesetzten zum Entwicklungspartner der Mitarbeiter: Coaching und Mentoring in Lernprozessen am Arbeitsplatz und im Netz	313
9.1	„Terra Nova“	314
9.2	Ermöglichungsdidaktik	317
9.3	Kompetenzentwicklung auf der Praxis-, Coach- und Trainingsstufe	318
9.4	Eine Lernrevolution hat begonnen	320
9.5	Coaching und Mentoring in selbstorganisierten Lernprozessen	321
9.6	Kompetenzentwicklung der Entwicklungspartner und der Lernbegleiter	324
9.7	Fazit	328

10	Universitäre Mentoringprogramme am Übergang vom Studium in den Beruf als Chance für Studierende, Mentoren und Unternehmen	329
10.1	Motivation und Erwartungshaltungen der Teilnehmer	330
10.2	Rekrutierung der Mentoren	332
10.3	Rekrutierung der Mentees	332
10.4	Matchingprozess	332
10.5	Inhalt der Gespräche und Entwicklung der Beziehung	333
10.6	Steigerung der Attraktivität: Veranstaltungen für Mentoren und Mentees	335
10.7	Qualitätssicherung	336
10.8	Erfolgreiches Mentoring	337
10.9	Aus Sicht der Mentees	337
10.10	Aus Sicht der Mentoren	338
10.11	Aus Sicht der Unternehmen	338
10.12	Aus Sicht der LMU München	339
10.13	Rahmenbedingungen erfolgreichen Mentorings	339
10.14	Engagement der Tandempartner/Vor- und Nachbereitung der Treffen	339
10.15	Qualität der Beziehung	339
10.16	Ressourcen des Mentors	340
10.17	Organisation durch die LMU/Commitment	340
10.18	Beziehungsdauer	340
10.19	Faktoren mit bedingtem Einfluss auf den Mentoringserfolg	340
10.20	Zusammenfassung und ein Seitenblick auf Mentoring als Recruiting-Instrument	341
11	Skills of a Multicultural Mentor	345
12	Anhang	349
12.1	Checkliste Einführung Mentoring	349
12.2	Checkliste: Vorbereitung Mentoring für Mentees und Mentoren	350
12.3	Analysebogen „Netzwerk“	351
12.4	Mentoring: Meine Werte	352
12.5	Profilbogen Mentor	353
12.6	Profilbogen Mentee	353
12.7	Der Mentoring-Vertrag	354
12.8	Mentoring-Leitfaden	355
12.9	Selbsteinschätzung zu den eigenen Managementrollen	356
12.10	Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagement	357
12.11	Effektive Gesprächsführung mit dem GROW-Modell	365
12.12	Zuhören	366

12.13	Gesprächsprotokoll.	367
12.14	Erste Evaluierung des Mentoring-Prozesses	367
12.15	Checkliste: Evaluierung eines Mentoring-Programms.	368
12.16	Qualitätscheck für Mentoring-Programme.	371
12.17	Mentoringstudie (Kurzfassung)	374
Literatur.	383

*Mentoring¹ is about sharing wisdom... a two-way street that
benefits both
Sokrates*

Mentoring – eine Legende ist zurück Mentoring war jahrhundertlang *die* Methode der Berufsqualifizierung. In den letzten Jahrzehnten fristete sie allerdings ein eher isoliertes Dasein als Methode für die Förderung spezieller Zielgruppen wie Frauen und den Führungsnachwuchs.

Durch den flexiblen Einsatz der Methode hat sich Mentoring langsam aber sicher wieder verbreitet und ist heute erneut eine Standardmethode der Personalentwicklung. Hauptgrund für die Wiederentdeckung des Mentoring sind die veränderten Anforderungen an betriebliche Lernprozesse, die individueller, arbeitsplatznäher und unmittelbarer werden müssen. Wie kaum eine andere Methode moderner Personalentwicklung ist Mentoring in der Lage, diese Anforderungen erfolgreich zu bedienen. Die langfristige Begleitung des Mentees durch den Mentor findet direkt im Arbeitskontext statt und ist hochgradig individualisiert. Dabei sind die Einsatzmöglichkeiten dieser Methode quasi unbegrenzt: Die Zielgruppen umfassen den gesamten Lebenszyklus vom Vorschulalter über Studenten und Young Professionals bis zu älteren Mitarbeitern und Rentnern.

Mentoring nutzt im modernen Verständnis neben dem Mentee auch dem Mentor bei der Selbstreflexion und Weiterentwicklung, sowie dem Unternehmen in der Organisationsentwicklung – eine dreifache Win-Situation. Voraussetzungen für die Realisierung dieser Nutzen sind allerdings eine professionelle Konzeption und Durchführung des Mentoring.

¹Unter Mentoring versteht man grundlegend „(...) einen individuellen Lernprozess, in dem eine erfahrene Person (Mentor oder Mentorin) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über einen längeren Zeitpunkt (...)“ begleitet. (Schmid und Haasen 2011, S. 14).

Mit diesem Buch zeigen wir Ihnen, was Professionalität im Mentoring bedeutet und geben Ihnen Anregungen zur konzeptionellen Gestaltung und Umsetzung von Mentoring-Programmen, angereichert mit vielen praktischen Tipps. Dabei reichen die Informationen von wissenschaftlichen Erkenntnissen bis zu konkreten praktischen Beispielen. Unser Fokus liegt auf dem Mentoring im wirtschaftlichen Kontext, obwohl auch Programme im sozialen Kontext von vielen Beispielen und Fragestellungen profitieren können.

Nach einer kurzen Einführung in das Verständnis und die Geschichte des Mentoring erhalten Sie einen Überblick über die Vielfalt an Zielen und Nutzen die das Mentoring für alle Beteiligten haben kann.

In [Kap. 2](#) finden Sie eine Übersicht über die verschiedenen Formen und Zielgruppen des Mentoring.

In [Kap. 3](#) stellen wir Ihnen alle Beteiligten in einem Mentoring-Programm mit ihren Rollen und Aufgaben vor – dazu gehören neben dem Mentee und dem Mentor auch die Personalabteilung, der Vorgesetzte des Mentee sowie das Top-Management.

In [Kap. 4](#) „Entwicklung eines Mentoring-Programms“ sprechen wir gezielt die Verantwortlichen für Mentoring-Programme an und bieten ihnen ein Toolkit zur Gestaltung eines professionellen Mentoring-Programms. Sie erhalten Unterstützung für die Konzeption und Planung über die Durchführung bis hin zur Evaluation.

[Kapitel 5](#) „Das Tandem“ ist den beiden Hauptbeteiligten (Mentor und Mentee) gewidmet. Sie finden hier zu allen Phasen ihrer Zusammenarbeit im Tandem-Prozess hilfreiche Informationen und praktische Instrumente.

Das [Kap. 6](#) „Einbettung in die Organisation“ zeigt, wie Ziele für ein Mentoring-Programm aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden können und welche Effekte auf die Organisation erzielt werden – geplant oder als „zufälliger“ Nebeneffekt. Denn: Mentoring kann gezielt für die Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Da sich die ganze Wirkung auf eine Organisation allerdings erst im individuellen Unternehmenskontext entfalten kann, gehen wir hier auf die Schnittstellen zu anderen Personal- und Organisations-Entwicklungsinstrumenten und zum Wissensmanagement als Nachbarthema ein.

[Kapitel 7](#) „Zukunft des Mentoring“ wagt einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Personalentwicklung und des Mentoring. Zudem zeigen wir auf, wie mit Mentoring den Herausforderungen der aktuellen Megatrends begegnet werden kann.

Für die praktische Durchführung erhalten Sie in [Kap. 12](#) Arbeitshilfen in Form von Checklisten, Mustern etc.

Wir hoffen Ihnen, damit ein umfassendes und hilfreiches Werk zur Verfügung zu stellen und wünschen Ihnen viel Spaß und Anregungen bei der Lektüre!

1.1 Geschichte des Mentoring

Mentoring ist seit der Antike ein Begriff für intensives, zielorientiertes und individuelles Lernen. Grundlage ist immer die Beziehung zwischen einer erfahrenen Person und einer unerfahrenen Person (Mentee). Der Mentor versteht sich als Berater, Begleiter



Abb. 1.1 Telemachos und Mentor. (Quelle:<http://www.tu-chemnitz.de/hsw/qualitaetspakt/startsmartlernmodul/mentoringwasistdas.html>)

und Förderer eines jungen Menschen. Der Ursprung liegt in der griechischen Sagenwelt (siehe Abb. 1.1).

Der Begriff Mentoring leitet sich von dem griechischen Namen Mentor ab. In Homers Epos „Odyssee“ ist Mentor Odysseus' Freund. Während Odysseus nach Troja zieht, bittet er seinen Freund Mentor, sich um seinen Sohn Telemachos zu kümmern, diesem als väterlicher Freund zur Seite zu stehen und ihn auf seine Rolle als späterer König von Ithaka vorzubereiten. Mentor, in dessen Körper übrigens die Göttin Athene (Göttin der Weisheit) von Zeit zu Zeit schlüpft, begleitet Telemachos bei der Suche nach seinem Vater und steht ihm mit Rat und Tat in den „vaterlosen“ Jahren beiseite. Durch Mentors Hilfe kann Telemachos den Thron von Odysseus erfolgreich verteidigen.

Der Gedanke des „väterlichen Freundes“ zieht sich danach durch alle Epochen: Angefangen bei den Philosophen im antiken Griechenland, die ihren Schützlingen im Diskurs eine neue Art des Denkens zugänglich machen wollten. Als berühmtes Beispiel gilt Sokrates, der als Mentor von Platon angesehen wird.

Auch im Mittelalter ist das Mentoring bekannt: Sei es die Knappenausbildung zum Ritter oder die Ausbildungen von Handwerkern in den mittelalterlichen Zünften – beides basiert auf dem Mentoren-Prinzip (siehe Abb. 1.2).

Die Eltern suchten für ihren (männlichen) Nachwuchs im Alter von ca. 11–12 Jahren einen Lehrmeister. Bei diesem lernte der Junge das Handwerk einer Zunft – zum Beispiel Tuchmacher oder Schuster. Während der ca. siebenjährigen Ausbildung lebt



Abb. 1.2 Meister und Lehrling. (www.virtuelleschule.bmukk.gv.at)

der Mentee im Haus des Lehrmeisters, der für Ausbildung und Erziehung zuständig war. Er gab sein Erfahrungswissen weiter, führte den Lehrling in die Zunftgemeinde ein und lehrte ihn das Handwerk, den Umgang mit politischen Verflechtungen, die Werte der Zunft und verbürgte sich für den Mentee. Ziel dieser Beziehung war, neben der fachlichen Ausbildung, der erfolgreiche Start in das Berufsleben. Gute Lehrmeister waren damals sehr begehrt und konnten für die Ausbildung eines Mentee viel Geld verlangen.

Auch bei den Damen gibt es das Mentoringprinzip seit Jahrhunderten. So erhielt jedes Mädchen aus gutem Hause eine offizielle Einführung in die Gesellschaft. Neben der inhaltlichen Vorbereitung gehörten, die Begleitung und Unterstützung bei den Anfängen auf dem sozialen Parkett dazu. Die erfahrenen Damen nahmen sich der jungen Mädchen an und unterstützten mit Erfahrung, Kontakten und politischem Geschick, die Einführung der Debütantin in die Gesellschaft.

Mentoring ist also aus der Geschichte heraus als Ausbildungs- und Initiationsprozess zu verstehen, in dem (meist) ein junger Mensch von einer älteren, erfahrenen Person auf der Suche nach seiner Identität begleitet und in die Spielregeln der Gesellschaft eingeführt wird. Der Schützling wird am Schluss dieser „Ausbildung“ zu einem Gleichen unter Gleichen.

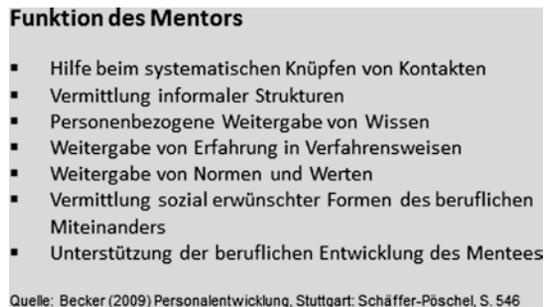


Abb. 1.3 Funktion des Mentors (Becker 2009). (Quelle: Becker)

Der Mentor wurde so zum Synonym für einen gebildeten und geachteten Menschen, der für einen jungen und unerfahrenen Menschen Verantwortung übernimmt und diesem sowohl als Berater als auch als Unterstützer zur Seite steht (Hofmann-Lun 2002). Abbildung 1.3 zeigt die Funktion des Mentors.

Nach einiger Zeit der eher geringen Beachtung wurde ab ca. den 1970er Jahren die karrierefördernde Funktion des Mentoring in den Personalabteilungen US-amerikanischer Unternehmen „neu“ entdeckt, als Instrument zur Personalentwicklung etabliert und letztlich auch wirtschaftlich nutzbar gemacht (vgl. Peters 2004, S. 8).

In den 1980er kam das Konzept nach Europa – über Skandinavien und England bis in Deutschland Anfang der 1990er Jahre das Konzept aufgegriffen wurde (Haasen 2001, S. 9). Von dem Einsatz an Hochschulen und zur Frauenförderung hat es über die Zeit auch in den Unternehmen Einzug gehalten und wurde weiterentwickelt. Wirtschaftliche Umbrüche, (von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft), technische Neuerungen und der Trend zum lebenslangen Lernen führten zur erneuerten Aktualität der Methode. Geändert hat sich im Verlauf der Geschichte allerdings, dass Mentoring nicht mehr nur als isolierte Paarbeziehung verstanden, sondern durch ganze Programme unterstützt und begleitet wird.

In der Moderne ist das Prinzip des Zur-Seite-stehens damit zu einer neuen Form herangereift. Natürlich dreht sich noch immer alles noch um die Ratschläge, Erfahrungswissen und Unterstützung z. B. bei der Einführung in neue soziale Netze. Geändert haben sich vor allem zwei Dinge:

Zum einen wird die Mentoren-Mentee-Beziehung vielfach durch ein Programm mit strukturierenden Elementen und zusätzlichen Maßnahmen begleitet. Zum anderen hat sich die Rolle des Mentee stark verändert. Hatte in der Geschichte der Mentee ein demütiges, lernendes Rollenverständnis, so wird heutzutage vor allem proaktives und engagiertes Verhalten von ihm erwartet. Nimmt man sich das Zitat von Sokrates am Anfang des Kapitels – so ist der zweite Teil „*a Two-way street that benefits both*“ deutlicher ausgeprägt, als es in der Vergangenheit der Fall war.

Einen Vergleich der verschiedenen Verständnisse des Mentoring von Geschichte über Gegenwart zu Zukunft zeigt Abb. 1.4 (Gianella und Brand 2010). Der Zukunft des Mentoring – oder hier „Mentoring 3.0“ haben wir das gesamte [Kap. 7](#) gewidmet.



	Mentoring 1.0	Mentoring 2.0	Mentoring 3.0
Ziele	Vom Mentor	Vom Mentee	Von der Organisation
Lernstil	Direktiv	Kooperativ	Bidirektional
Wissens-transfer	Einseitig Fokus auf explizitem Wissen, bei Sympathie auch implizit	Einseitig Fokus auf explizitem Wissen	Virtuell/Beidseitig Fokus auf implizitem Wissen und Know how Transfer
Beziehung	Face to face Unwichtig, weil der Mentor die Beziehung iniziert	Face to face Wichtig, wird durch Training und Coaching unterstützt	Virtuell/face to face/in Gruppen Entscheidend
Fokus	Sponsorship	Support	Knowledge Transfer
Power balance	Mentor	Mentee	Beide
Matching	Kein Matching	Matching mit Hard Facts und HR-Einfluss	Value Based Matching

Abb. 1.4 Mentoring im Wandel der Zeit. (mentorable.com)

1.2 Begriffsabgrenzung Mentoring, Coaching und Supervision, Kollegiale Beratung

Mentoring ist eines von mehreren Instrumenten, die auf eine Begleitung und Beratung im Arbeitsumfeld fokussieren, weswegen die Begriffe zum Teil synonym verwendet werden. Wenn man sich die Begriffe genau ansieht, erkennt man, dass durchaus Unterschiede in der Zielsetzung, Gestaltung und bei den Rollen der Beteiligten existieren. Wir möchten Ihnen hier die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Instrumente vorstellen und Klarheit in das Verständnis der Begriffe bringen. Mit der Begriffsdefinition erhalten Sie gleichzeitig einen Einblick in das Verständnis von Mentoring, welches diesem Buch zu Grunde liegt.

Mentoring wird als Methode für den persönlichen Wissenstransfer verstanden: „Als Personalentwicklungsinstrument, insbesondere im Unternehmen, aber auch beim Wissenstransfer in persönlichen Beziehungen bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor/in), die ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen an eine unerfahrenere Person (Mentee oder Protégé) weitergibt. Ziel ist, den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Anwendungsbereiche des Mentoring sind breit gestreut und umfassen unter anderem Ausbildung, Nachfolgeregelung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Frauenförderung und Führungskräfteentwicklung.“ (Edelkraut und Graf 2011)

Im Vordergrund des Mentoring stehen also zwei Organisationsmitglieder, die, meist zeitlich begrenzt, Wissen teilen, wovon es einen mit einem Erfahrungsvorsprung gibt (Mentor).

In regelmäßigen Treffen werden persönliche und berufliche Inhalte und Fragestellungen diskutiert und Lösungsoptionen für verschiedene Handlungsfelder erarbeitet, ausprobiert und reflektiert. Die Mentor-Mentee-Beziehung ist dabei von Vertrauen, Offenheit und Respekt geprägt. Inhaltlich wird unter dem Begriff Mentoring eine kontextbezogene Beratung des Mentee verstanden, wobei der Mentor als Feedbackgeber fungiert, bei Fragestellungen im Rahmen der Karriereplanung als Berater zur Seite steht und den Mentee auch an eigenen Erfahrungen teilhaben lässt.

Hinzu kommt die Möglichkeit für den Mentee, an Kontakten und Netzwerken des Mentors zu partizipieren und zunehmend informelles Wissen über die Organisation und das Arbeitsumfeld zu erlangen. Dabei ist die Eins-zu-Eins-Beziehung der Interagierenden von einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu unterscheiden, da der Mentor in der Regel keine Weisungsbefugnis über den Mentee besitzt (Haasen 2001).

Zusammengefasst werden dem Mentoring drei übergeordnete Funktionen zugeschrieben, die karrierebezogene, die psychosoziale und emotionale Funktion (Rotering-Steinberg 2007).

Haupteinsatzgebiete des Mentoring sind die Karriereberatung für z. B. Nachwuchskräfte, die Netzwerkförderung von Talenten, die Weitergabe von (Erfahrungs-)Wissen/Kultur und Werte an Young Professionals sowie die Persönlichkeitsentwicklung von z. B. Schülern.

Persönlichkeitsentwicklung ist auch ein Ziel des Coachings, zu dem die Grenzen fließend sind. Weder die Wissenschaft noch die Praxis haben sich bisher auf eine trennscharfe Definition für Mentoring und Coaching geeinigt, so dass diese Unschärfe nicht absolut aufgelöst werden kann. Dennoch zeigen beide Urformen typische Charakteristika, die wir Ihnen hier vorstellen möchten. (Zudem kann die Definition der Begriffe bereits zum Design der Instrumente beitragen.)

Coaching Coaching bezieht sich auf die professionelle Begleitung und Unterstützung von Personen durch einen meist ausgebildeten Coach. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung. (Edelkraut 2012)

Coaching ist eine freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete individuelle Beratung, die den oder die Beratene(n) darin unterstützt, berufliche (und private) Ziele zu erreichen. Ausgenommen ist die Behandlung psychischer Störungen (Offermanns 2004).

In der Praxis bedeutet dies, dass ein Coach keine Tipps oder Ratschläge gibt, sondern er den Klienten zu eigenen neuen Lösungen führt. Coaching basiert dabei auf der direkten Beziehung zwischen einem Coach und einer einzelnen Person, dem Coachee. Der Coach ist dabei ein Experte in der Methodik wie z. B. dem Hinterfragen von Wechselwirkungen, Deutungsmustern, Beziehungsdynamiken etc.

Seinen Ursprung hatte das Coaching im angloamerikanischen Sprachraum zu Beginn des 19. Jahrhunderts, wo Personen (Coaches) andere auf spezielle Leistungen im Sport oder für Prüfungen vorbereiteten. Die sprachlichen Wurzeln des Wortes Coaching stammen ebenfalls aus dem Angloamerikanischen. Es wurde von dem Wort Coach abgeleitet, das übersetzt Kutscher bedeutet: Der Kutscher hat die verantwortungsvolle Aufgabe, den Pferden ihre Leistungen so abzuverlangen, dass diese nicht überfordert werden. Er muss die Pferde so lenken, dass diese immer auf dem richtigen Weg bleiben und nicht straucheln (Stöger et al. 2009).

Neben dem Sport und dem ursprünglichen Verständnis hat sich Coaching im Bereich der betrieblichen Personalentwicklung immer weiter verbreitet und durchgesetzt. In Deutschland wird der Begriff Coaching inzwischen fast inflationär benutzt. So gibt es viele Arten und Zielgruppen: Von Sport- und Schauspielercoaching bis zu Führungskräftecoaching; von Outplacement-Coaching über Gesundheitscoaching bis zu Karrierecoaching.

Die Ursachen für diese Vielfalt liegen u. a. in den folgenden beiden Punkten:

In der Anfangsphase des Coaching wurde das Instrument exklusiv für Führungskräfte eingesetzt, da man mit dieser punktgenauen und individuellen Personalentwicklungsmaßnahme auch die oberen Führungskräfte erreichen konnte. Das weckte Begehrlichkeiten und man erfand Coachings für alle Lebenslagen. Mit der Einführung des Psychotherapeutengesetzes 1998 waren viele Psychotherapeuten ohne Krankenkassenzulassung. Also haben sich viele in den ungeschützten Begriff Coach umbenannt. Das hatte zudem den Vorteil, dass sie nun auch die Wirtschaft erreichen konnten, da Coaching sozial deutlich besser akzeptiert ist als Psychotherapie. Für die Arbeit als Coach gibt es keine staatlich anerkannte Ausbildung oder wissenschaftlich fundierte Qualitätsstandards.

Mentoring = Coaching? Anhand der beiden Konzeptvorstellungen wird verständlich, dass die Begriffe Mentoring und Coaching häufig synonym verwendet werden. Beide verstehen sich als individuelles Personalentwicklungskonzept für Organisationsmitglieder, welche Unterstützung suchen und fokussieren dabei auf sehr ähnliche Themen, wie z. B. Karriereberatung, Beziehungsgestaltung sowie der Rollenklärung (Reichelt 2006) – hauptsächlich im beruflichen Umfeld, allerdings durchaus mit Anteilen des Privatlebens („Stichwort Work-Life-Balance“). Beide sind „absichtsvoll herbeigeführte Beratungsbeziehungen“ im Praxisfeld des Klienten.

Des Weiteren fungiert in beiden Methoden der Coach oder Mentor als Zuhörer und Gesprächspartner und regt seinen Klienten dazu an, eigene Lösungen zu finden und so die eigene Handlungskompetenz zu erhöhen (Rauen 2003, S. 2 ff.). Die Beratungsbeziehung basiert dabei auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und Vertraulichkeit und versteht sich als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Auch vereint die klare Abgrenzung von der Psychotherapie die beiden Konzepte sowie ihre Anwendung als Personalentwicklungsinstrument durch Training near-the-job (Reichelt 2006).

Mentoring \neq Coaching! Trotz der vielen Gemeinsamkeiten (und der damit entstehenden Verwirrung) bestehen deutliche Unterschiede (wenn man die Ursprungsformen von Führungskräftecoaching und internem Mentoring vergleicht), die in Tab. 1.1 zusammengefasst sind.

Tab. 1.1 Abgrenzung von Mentoring und Coaching

Mentoring	Coaching
Beziehung zweier Organisationsmitglieder	Beziehung zwischen einem Organisationsmitglied (Coachee) und einem Externen (Coach)
Zielgruppe i.d.R. neue bzw. junge Mitarbeiter, Potenzialträger	Zielgruppe i.d.R. Führungskräfte, Projektmanager
Beziehung hierarchisch (Mentor sollte ca. zwei Stufen hierarchisch höhergestellt sein.)	Beziehung hierarchiefrei
Beziehung wird persönlich	Beziehung neutral
Persönliches Engagement	Berufliches Engagement
Der Mentor hat die Rolle des Vorbildes/Begleiters	Der Coach hat die Rolle des Begleiters
Mentoren sind meist ältere erfahrene Organisationsmitglieder	Organisationsfremd und erfahren
Der Mentor bringt sich persönlich ein und lässt den Mentee an seinen Erfahrungen teilhaben	Der Coach vermeidet persönliche Statements und bringt seine eigenen Erfahrungen nicht mit ein
Beratung auf Fach-, persönlicher und Prozessebene Fachliche Hilfestellungen in einzelnen Praxissituationen und Entwicklung persönlicher Handlungskompetenz Integration in die Organisationsstrukturen und Vereinbarung von Organisatorischen und persönlichen Karrierepläne	Beratung auf Prozess- und persönlicher Ebene Entwicklung persönlicher Handlungs- und Lösungskompetenz Bewusstmachung von Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsmustern
Der Mentor verfolgt teilweise die Interessen des Unternehmens	Der Coach verfolgt vordergründig die Interessen des Coachees
Nicht ausgebildete Berater (ggf. Überlastung des Mentors)	Größere fachliche Kompetenz als Begleiter (Methodenspezialist)
Unentgeltliche Beratung	Honorarbasierte Beratung
In ein umfassendes PE-Konzept eingebettet	Coaching findet oft anlassbezogen als gezielte PE-Maßnahme statt
Langfristig angelegt	Mittelfristig angelegt
Ein Mentor hat meistens nur 1–2 Mentees	Ein Coach hat eine Vielzahl von Coachees, da er von den Stunden seinen Lebensunterhalt bestreitet
Bedürfnisse des Mentees stellen sich erst mit der Zeit heraus	Ziel vorab festgelegt

In unserem Verständnis von Mentoring kann Coaching ein Element innerhalb des Mentoring sein. Dabei orientieren wir uns an Hilb, der in Abb. 1.5 Mentoring als die umfassendste Form der Lernbegleitung darstellt, da sie jede vorherige Stufe beinhaltet.

Der Coach im deutschsprachigen Verständnis wird im Englischen eher als Counselor bezeichnet, welcher eine Beratungsfunktion in z. B. Entscheidungsprozessen einnimmt. Die Ausrichtung des deutschen Coachings bezieht sich auf Bereiche wie Reflexion, Verbesserung, Erweiterung, Vertiefung vorhandener Potenziale. Während die Ausrichtung des Mentoring zusätzlich noch Entfaltung, Förderung neuer Potenziale anstrebt. Der Mentor nimmt neben der Funktion als Impulsgeber stärker die Position des Begleiters und Vertrauten ein.

Die Grafik nach Hilb 1997 geht auf Gordon F. Shea zurück.

Mentoring und Supervision Supervision ist eine Form der Beratung, die Teams und Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres personalen, beruflichen oder ehrenamtlichen Handelns begleitet. Fokus ist je nach Zielvereinbarung die Arbeitspraxis, die Rollen- und Beziehungsdynamik zwischen Supervisanden, die Zusammenarbeit im Team bzw. in der Organisation des Supervisanden usw. Die Teamsupervision befasst sich eher mit dem Miteinander, der Zusammenarbeit, gemeinsamen Zielen, Prozessen, Strukturen und Kultur. Ziel ist ein gemeinsames Lernen, Synergie und Lösungen. Persönliche Themen werden nur soweit behandelt, als sie den gemeinsamen Prozess in besonderem Maße hindern oder fördern. Inhalt von Supervision ist arbeitsbezogene Reflexion des beruflichen Handelns, also innerpersönliche und zwischenmenschliche Wirkfaktoren und Potenziale.

Die Supervision wird ebenfalls häufig als Beratungsform mit Mentoring in Verbindung gebracht, da beide Instrumente in der Personalentwicklung Anwendung finden und ähnliche Rahmenbedingungen aufzeigen (Sonntag und Stegmaier 2006). Beide

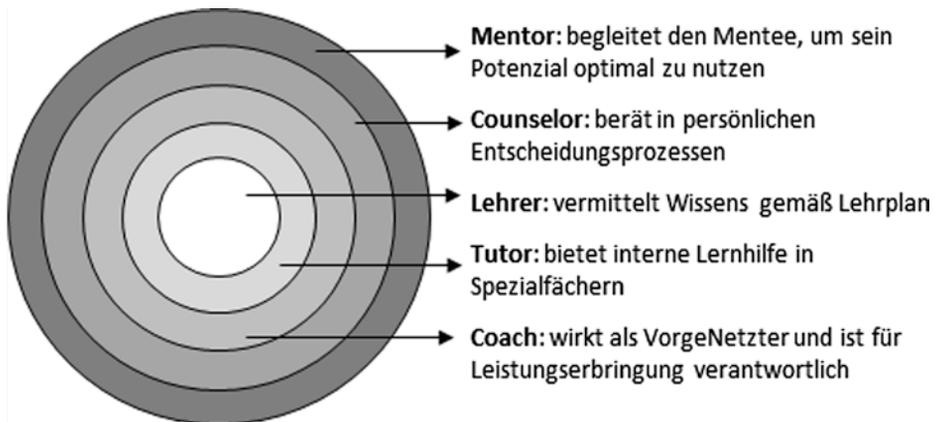


Abb. 1.5 Die verschiedenen Schichten der Lernunterstützung. (Hilb 1997)

Instrumente setzen den Fokus auf die Betrachtung und Begleitung von beruflichen Situationen, unterscheiden sich aber auch deutlich. So setzt die Supervision eine dienstleistungsorientierte Beratung voraus, für die der Supervisand finanziell aufkommen muss. Die Supervision ist dabei auf die Verbesserung des beruflichen Handelns fokussiert, indem die Selbstreflexionskompetenz gesteigert werden soll (Migge 2007). Des Weiteren findet Supervision eher in Non-Profit-Organisationen bzw. allgemein im sozialen Berufsbereich Anwendung, wobei Mentoring mehr in der Wirtschaft verbreitet ist (Petzold und Bürmann 2004). Hinzu kommt, dass Supervision als eine Art Selbstverständlichkeit in diesem Kontext angesehen und im Rahmen der Qualitätssicherung der Arbeit in Anspruch genommen wird. (Honemeyer 2012).

Kollegiale Beratung Kollegiale Beratung wird auch als Intervision bezeichnet und entwickelte sich als lösungsorientierte Methode aus der Supervision. Der Unterschied ist – ähnlich dem Coaching und Mentoring – das der Supervisor kein ausgebildeter, externer Berater sondern ein Mitarbeiter mit Fachexpertise im Unternehmen ist. Hauptsächlich werden in der Gruppe „Fälle“ bzw. Situationen geschildert, bei deren Lösung die Gruppe dem Fallgeber behilflich ist. Qualitätssicherung steht neben der Unterstützung an oberster Stelle der Gründe für eine kollegiale Beratung. In diesem Verständnis weist auch die Kollegiale Beratung Parallelen zum Mentoring auf. So bietet Peer-Mentoring [Abschn. 2.4](#) Mitarbeitern auf gleicher Ebene ebenfalls die Möglichkeit für einen strukturierten, fachlichen Austausch.

Pate vs. Mentor Als letztes möchten wir noch kurz auf das Pate-Modell eingehen (im Amerikanischen „Buddy“). Ein Pate wird häufig Neulingen – sei es an der Uni die Erstsemester-Studenten oder die neuen Mitarbeiter im Unternehmen – zur Seite gestellt. Der Pate unterstützt den Neuen bei der Orientierung im neuen System und im Sozialisationsprozess und steht für Informationen und Fragen zur Verfügung. Patenschaften beziehen sich jedoch selten auf die Förderung des „Protegé“. Somit ist die persönliche Verpflichtung und emotionale Einbringung deutlich weniger zu erwarten, als es bei der Mentoren-Mentee-Beziehung der Fall ist.

Fazit Unterschiede zwischen den dargestellten Methoden sind – insbesondere in der Beziehung und in den Rollen – klar zu erkennen. Schaut man sich jedoch die heutige Praxis an, verschwimmen die Konzepte und verlieren zunehmend an Trennschärfe. So werden in einigen Unternehmen bereits interne Coaches ausgebildet, um allen Mitarbeitern ein situatives Coaching zu ermöglichen. Zum anderen gibt es im Mentoring das Bestreben, die Rolle des Mentors durch Weiterbildung (z. B. in Coaching-Instrumenten) zu professionalisieren. Auch die Kollegiale Beratung erhält neuerdings einen höheren Stellenwert und Ausbildungen zum Intervisoren vermehren sich auf dem Weiterbildungsmarkt.

- ▶ Lassen Sie sich von den unterschiedlichen Begriffen und Methoden nicht verwirren: Egal welche Begriffe verwendet werden, wichtig ist, dass für alle Beteiligten die Zielsetzung geklärt ist und alle Involvierten das gleiche Verständnis ihrer Rollen haben – und diese auch abgrenzen können.

1.3 Nutzen und Bedeutung von Mentoring

Übergeordnetes Ziel jedes Mentoring ist es, den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern. Da diese Grundidee vielfältig einsetzbar ist, hat sich ein breites Spektrum an Zielsetzungen, Zielgruppen und Organisationsformen für das Mentoring herausgebildet. Die Konzeption von Mentoring-Programmen wird sich dabei stets an den zu erreichenden Zielen ausrichten.

Mentoring bietet eine intensive Form der Förderung an, die sich qualitativ und auch quantitativ von anderen PE-Instrumenten unterscheidet. Es bietet alle Aspekte eines erfolgreichen Lernsettings: eine lern- und kompetenzfördernden Umgebung, intensive Auseinandersetzung mit sich und der Materie, selbständiges Probieren, reflexiver Austausch.

Mentoring was very important for me personally. For example, Sir Freddie Laker gave me invaluable advice and guidance as we set up Virgin Atlantic, while my mum has been a mentor throughout my life. Nowadays, I find mentors inside and outside of Virgin every day. If you ask any successful businessperson, they will always have had a great mentor at some point along the road. If you want success then it takes hard work, hard work and more hard work. But it also takes a little help along the way. If you are determined and enthusiastic then people will support you. (Richard Branson <http://www.virgin.com/richard-branson/the-importance-of-mentoring>)

If you are looking to make your way in business, try to find a mentor. If you are in a position to share the skills you have learned, give something back by becoming a mentor yourself. (Richard Branson 2013)

In diesem Kapitel möchten wir Ihnen den Nutzen von Mentoring für alle Beteiligten vorstellen und mögliche, persönliche Ziele des Tandems fokussieren.

Nutzen von Mentoring Der Nutzen von Mentoring kann als eine Art Win-Win-Win Situation beschrieben werden. Standen in der Historie die Mentees im Vordergrund, hat man in den letzten Jahren erkannt, dass auch der Mentor stark von der Tandemarbeit profitieren kann. Man kann die Aufgabe des Mentors sogar als ein Instrument seiner Weiterbildung ausgestalten. Das hat den Vorteil, dass auch die oberen Führungskräfte wieder stärker mit Personalentwicklung in Berührung kommen. Zudem profitiert das Unternehmen als Organisation von dem hierarchie- und bereichsübergreifenden Austausch.

Leider hat in den meisten Mentoring-Programmen die Perspektive des Unternehmens noch keinen Einzug erhalten. Aber auch das Unternehmen an sich profitiert von den Tandems und der daraus entstehenden/verstärkenden Kultur des Lernens. Insbesondere in

der Evaluation wird der Nutzen des Unternehmens kaum gemessen, obwohl es Budget und auch die Arbeitszeit der Beteiligten bereitstellt. Dies ist ein Punkt, der sich mit der Professionalisierung des Mentoring sicher noch einstellen wird.

Ziele der Mentor-Mentee-Beziehung Die Nutzen auf persönlicher Ebene können durch neun Funktionen des Mentoring erreicht werden, auf die wir gleich näher eingehen (siehe auch Tab. 1.2).

Wie bereits in der Einleitung definiert, bezieht sich Mentoring auf die berufliche und persönliche Förderung des Mentee. Der Fokus liegt auf der Entfaltung und Ausschöpfung individueller Kompetenzen und Potenziale und nicht auf der defizitorientierten Betrachtungsweise von Soll-Profilen.

Kram (1983) hat bereits 1983 die neun Funktionen identifiziert, die Mentoring leisten kann. Diese sind zum einen in eine karrierebezogene und zum anderen in eine psychosoziale Kategorie eingeteilt.

Tab. 1.2 Nutzen des Mentoring für Mentee, Mentor, Unternehmen. (Doll 2008)

Mentee	Mentor	Unternehmen
Fachlicher Austausch und Rat	Weitergabe der eigenen Erfahrungen	Vernetzung der Mitarbeiter
Kontaktgewinn und Einführung in formelle und informelle Netzwerke	Austausch, neue Anregungen und Perspektiven	Lernen als Selbstverständnis
Aneignung von Durchsetzungs- und Führungsstrategien	Reflexion eigener Erfahrungen und des eigenen Führungsstils	Von der Macht der Information zur Macht der Vernetzung
Stärkung des Selbstvertrauens	Steigendes Ansehen	Internes Wissensmanagement
Verbesserung der Selbsteinschätzung	Zufriedenheit und Wertschätzung	Gemeinsame Verantwortung für Potenzialträger
Zuwachs an Kompetenzen	Ungefilterte Informationen von der Basis	Transfer und Bildungscontrolling
Erhöhung der Engagementbereitschaft und Karrieremotivation	–	Kulturentwicklung und Weitergabe
Entwicklung der Persönlichkeit	–	Bindung an das Unternehmen
Reflexion und Verstehen der eigenen Wirkung	–	–
Lernen anhand von Beispielen	–	–
Mehr Verständnis für das Umfeld und die Komplexität von Entscheidungen	–	–
Klärung der eigenen beruflichen und privaten Ziele	–	–

Die karrierebezogenen Funktionen stellen die Ziele der Beziehung da, die man als harte Faktoren bezeichnen kann. Sie sind leichter messbar und beziehen sich direkt und ganz konkret auf die Karriereambitionen des Mentee:

Sponsorship Damit ist die konkrete und unmittelbare Förderung des Mentees bei der Erreichung seiner nächsten Karriereziele gemeint. Insbesondere bei Gründen des Mentoring wie Nachfolgeplanung nimmt der Mentor die Rolle des Promotors oder Sponsors in den Besetzungsrunden ein.

Exposure and Visibility (dt. Aufdecken und Sichtbarmachen): Frei nach dem Motto „Klappern gehört zum Handwerk“ unterstützt der Mentor den Mentee dabei, an den relevanten Stellen sichtbar zu werden. Das kann durch die Vorstellung geeigneter Personen aber auch durch kleine Aufgaben wie z. B. thematische Präsentation in Fachgremien geschehen. Wichtig ist, dass gemeinsam die relevanten Personen und die Möglichkeiten des Sichtbarwerdens identifiziert werden.

Coaching Diesen Part kann der Mentor nur zu einem kleinen Teil leisten. Wichtig ist jedoch, dass er sich mit seiner Meinung zurückhält und den Mentee nicht bevormundet. Durch aktives Zuhören und geschicktes Nachfragen kann er den Mentee unterstützen, zu eigenen Lösungen zu gelangen und so einen deutlich größeren Lernerfolg zu erzielen.

Protection Auch der Schutz ist ein wesentlicher Teil der Beziehung. So kann der Mentor bei Problemen mit dem Vorgesetzten unterstützen und im „Haifischbecken“ der Führungskräfte den Mentee unter seine Obhut nehmen. Wichtig ist auch, dass der Mentor einen geschützten Raum für das Ausprobieren von Handlungsoptionen schaffen kann. Bei allem Schutz sollten jedoch beide darauf achten, dass der Schutz nicht in Kontrolle und Bevormundung übergeht, da dies kontraproduktiv für die Entwicklung des Mentee ist.

Challenging assignments (dt. Bereitstellen von herausfordernden Aufgaben): Als väterlicher Freund ist es wichtig, die Entwicklung des Unerfahrenen zu unterstützen und Situationen zu schaffen, an denen der Mentee wachsen kann. Schwierig ist dabei den Grad der Herausforderung zu wählen, der einen Lerneffekt aber nicht überfordernd wirkt.

Neben den karrierebezogenen Funktionen existieren noch die psychosozialen Funktionen des Mentoring, die weniger klar zu greifen sind und deswegen auch weiche Faktoren genannt werden. Sie beziehen sich auf die Ziele und das Verständnis der Zusammenarbeit im Tandem.

Role modeling (dt. Vorbild): Sowohl der Mentee als auch der Mentor müssen die Vorbildfunktion des Mentors anerkennen. Für den Mentee bedeutet dies, dass er sich andere Verhaltensweisen abgucken und reflektieren kann. Wichtig ist jedoch auch, dass der Mentor sich als Vorbild versteht. Denn nur mit der Bereitschaft zur eigenen Reflexion (warum er bestimmte Verhaltensweisen zeigt), profitieren beide von der Funktion.

Acceptance and confirmation (dt. Akzeptanz und Bestärkung): Die Beziehung im Tandem sollte auf gegenseitiger Akzeptanz basieren. Das bedeutet nicht, dass man zwingend gleiche Eigenschaften vorweisen muss. Aber der respektvolle Umgang miteinander und die Bestärkung des Anderen, sich zu öffnen und mitzuteilen sind grundlegende Werte im Mentoring.

Counseling (dt. Beratung): damit ist gemeint, durchaus aus dem „Nähkästchen“ zu plaudern und mit Erfahrungswissen eine Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Friendship (dt. Freundschaft): etwas amerikanisch pathetisch – aber viele Tandem entwickeln über die Zeit ein persönliches Verhältnis, dass sie auch nach dem offiziellen Ende des Mentoring nicht missen möchten. Freundschaft meint in diesem Sinne, die langfristige nicht nur nutzenorientierte persönliche Beziehung zwischen Mentor und Mentee.

Bell (1996) hat daraus die prägnante SAGE-Formel entwickelt, die für alle erfolgreichen Lernbeziehungen als Grundlage zu verstehen ist. besteht aus den Faktoren **Surrendering, Accepting, Gifting, Extending**.

Surrendering = authentisches Verhalten „Being devoted to learning, not dedicated to convincing“; damit ist ein Verhalten gemeint, das frei von politischen oder organisationalen Zwängen ist. Geltungsdrang und übermäßige Kontrolle vom Prozess und dem Gegenüber sowie der Drang den anderen zu überzeugen wirken sich negativ auf die Beziehung aus.

Accepting = Wertschätzung des Partners; sich auf die anderen Person einzulassen und ohne Vorurteile wertzuschätzen sind die Grundlage für den gegenseitigen Respekt. Persönliche Unterschiede sind eine Bereicherung und kein Hindernis. Die individuelle Förderung des Mentee und nicht Generierung eines identischen Abbilds des Mentors sollte das Ziel sein.

Gifting = Großzügigkeit, Teilen ohne konkrete Gegenleistungen zu erwarten oder Kosten-Nutzen zu verrechnen sind die Voraussetzung um unbeschwert Resultate zu erarbeiten

Extending = Der Mentor sollte diverse Entwicklungsmöglichkeiten bieten; vom eigenen Netzwerk über die Zielklärung bis zur Führungspersönlichkeit kann Mentoring den Horizont erweitern.

All diese Faktoren sind der Grundbaustein, um mit einem Mentoring-Programm überhaupt einen Nutzen generieren zu können. Fehlen elementare Faktoren so ist die Tandembeziehung gestört und der Nutzen für alle beteiligten Parteien gefährdet. Falls eine der Dimensionen nicht erfüllt wird, bleibt das Mentoring ohne Wirkung (vgl. Hilb 1997).

Da Mentoring ja eine Lernbeziehung auf beiden Seiten ist (Anfangszitat) – müssen sich konsequenterweise Mentor und Mentee an die **SAGE-Formel** halten.

Der Mentor sollte also weniger Ratschläge geben oder sich für Lösungen verantwortlich fühlen als zuhören, aktiv Fragen stellen und die Situation des Mentee verstehen und hinterfragen.

1.3.1 Fazit

Für den intensiven Einsatz des Mentoring sprechen zusammengefasst folgende Argumente:

1. Langfristig und on-the-job angelegt sorgt die intensive und vertrauensvolle Betreuung des Mentees durch seinen Mentor für eine nachhaltige und effektive Kompetenz- und Karriereentwicklung.
2. Die Mentees werden in ihrer Selbstwahrnehmung und ihrem Selbstwertgefühl gestärkt.
3. Die permanente Selbstreflexion des Mentors plus die Feedbacks des Mentee beeinflussen den Mentor positiv in seiner Führungsfähigkeit.
4. Mentoring kann zur Organisationsentwicklung (Unternehmenszielsetzung wird an die Mentoren vermittelt und durch sie an die Mentee weitergegeben und damit in die Organisation getragen) eingesetzt werden.
5. Die intensive und häufige 1:1-Kommunikation erlaubt die schnelle Implementierung von Veränderungen an Schlüsselstellen in der Organisation (Führungskultur).
6. Ein „Cross-Mentoring“ über Bereiche und Regionen hinweg verbessert Kommunikation und Zusammenarbeit (vertikale und horizontale (Peer-Mentoring) Vernetzung).
7. Mentoring von Schülern, Studenten etc. fördert das Image des Unternehmens und verbessert die Positionierung im War for Talents. Potenzieller Nachwuchs kann früh „getestet“ werden.
8. Die frühe Übernahme von Verantwortung als Mentor beschleunigt die Entwicklung von Führungskompetenz (bereits vor Antritt der ersten Führungsrolle!) und dient gleichzeitig als Assessment des Führungsnachwuchses (Effizienz der Kompetenzentwicklung).

Prinzipiell kann man sagen, dass Mentoring eine Win-Win-Win Situation darstellt. Und zwar für den Mentee, den Mentor und das Unternehmen.

Der Mentee profitiert vom Netzwerk und den Erfahrungen des Mentors, während dieser seinen eigenen Führungsstil reflektiert. Das Unternehmen wird zur lernenden Organisation. Mentoring kann für eine Vielzahl von Zielen eingesetzt werden und bietet Vorteile für Mentee, Mentor und Unternehmen. Jedoch werden nicht alle Chancen des Mentoring genutzt, da es häufig an einer konsequenten Ausgestaltung mangelt. In den nächsten Kapiteln zeigen wir Ihnen, wie Mentoring auszugestalten ist, dass alle Parteien einen größtmöglichen Nutzen aus dem Instrument ziehen.

Im ersten Kapitel wurden bereits die vielfältigen Nutzen diskutiert, die Mentoring in einem Unternehmen entfalten kann. Die gleiche Vielfalt besteht auch hinsichtlich der Zielgruppen und Einsatzformen, bei denen Mentoring angewendet wird. Der „klassische“ Ansatz, dass ein erfahrener Mentor einen weniger erfahrenen Mentee väterlich wohlwollend unterstützt, ist heute nur noch einer von vielen Ansätzen. Die Einsatzbreite des Mentoring wächst kontinuierlich und die Grenzen zu anderen Formen der Personal- und Organisationsentwicklung, wie etwa dem Coaching, der Supervision oder der kollektionalen Beratung [Abschn. 1.2](#), verschwimmen zunehmend.

Drei Blickwinkel auf das Mentoring: Organisationsform – Zielgruppe – Einbettung

In [Abschn. 2.1](#) betrachten wir das Mentoring aus dem Blickwinkel der unterschiedlichen *Formen*, in denen es organisiert werden kann. Hierzu gehört beispielsweise die „klassische“ Form, die exemplarisch anhand eines Beispiels zur Nachwuchsförderung diskutiert wird, da sich Mentoring aus dieser Anwendung heraus entwickelt hat. Eine Übersicht der heute gebräuchlichen Organisationsformen ist in [Tab. 2.1](#) zusammengestellt.

Der Einsatz des Mentoring kann auch aus der Sicht auf die *Zielgruppen* [Abschn. 2.8](#) diskutiert werden. Die unterschiedlichen Zielgruppen werden die Gestaltung eines Mentoring-Programms stets mit beeinflussen. Frauenförderprogramme streifen wir nur am Rande, da hier sehr viel Material im Internet verfügbar ist und sich Interessierte dort problemlos mit Informationen und Anleitungen versorgen können. Hierzu sind in der Literaturliste [Abschn. 8.5](#) eine Reihe hilfreicher Links angeführt.

Als dritten Blickwinkel streifen wir zum Schluss [Abschn. 2.9](#) kurz die *Einbettung* des Mentoring in die Organisationsentwicklung, wir werden diesen Aspekt aber in [Kap. 6](#) erneut und ausführlicher diskutieren.

Zunächst aber der Blick auf etablierte Formen für Mentoring und die jeweiligen Zielgruppen.

Tab. 2.1 Übersicht der wichtigsten Organisationsformen des Mentoring

Klassisches Mentoring	Die Grundform des Mentoring, in der ein erfahrener und persönlich gefestigter Mensch (Mensch), einen weniger erfahrenen Menschen (Mentee) in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützt. Der Mentor hilft dem Mentee seinen eigenen Weg zu finden, indem er Wissen, Erfahrungen und auch sein Netzwerk in die Mentoring-Beziehung einbringt.
Cross-Mentoring	In einem Cross-Mentoring schließen sich mehrere Unternehmen zu einem Verbund zusammen, um gemeinsam ein Mentoring-Programm durchzuführen. Jedes stellt eine gleiche Anzahl von Mentoren und Mentee und die Tandems (Paare von Mentor und Mentee) werden aus Vertretern unterschiedlicher Unternehmen zusammengestellt. Das Cross-Mentoring erlaubt es auch kleinen Unternehmen, ein Mentoring aufzusetzen. Viele derartige Programme sind entlang der Wertschöpfungskette, regional oder branchenintern organisiert. Jede dieser Konstellation bietet somit Vorteile, die über die reine Förderung des Nachwuchses hinausgehen.
Reverse Mentoring	Bei dem Reverse Mentoring ist der Mentee die grundsätzlich lebenserfahrenere Person; in Bezug auf das Mentoringziel jedoch noch unbedarft. Der Mentor ist typischerweise jünger als der Mentor, jedoch Experte in dem speziellen Bereich. Ziele des Reverse Mentoring beziehen sich häufig auf Themen der jüngeren technischen Entwicklungen wieder Umgang mit Social Media oder der generelle Einsatz von IT im Berufsalltag.
Peer-Mentoring	Peer-Mentoring (Mentoring unter Gleichgestellten/Gleichrangigen), ist eine spezielle Form des Mentoring, die meist in Schulen oder Universitäten zwischen erfahrenen Schülern und neuen Schülern stattfindet. Das Konzept einer Peer-Mentoring-Gruppe beruht auf der Selbstorganisation und gegenseitigen Unterstützung der möglichst statusgleichen Teilnehmern; mit ihren eigenen Kompetenzen und individuellen Erfahrungen unterstützen sich die Teilnehmer gegenseitig bei Planung und Entwicklung ihrer Karriere. Es baut auf den Prinzipien der Eigenverantwortlichkeit, der Selbstorganisation und der Notwendigkeit eigenen Engagements auf. Die Gruppenprozesse werden von allen Gruppenmitgliedern gesteuert; dabei sind Verlässlichkeit und Verbindlichkeit wichtige Kriterien.
Informelles Mentoring	Dem Mentoring liegt kein formales Programm zugrunde. Mentor und Mentee gehen aus eigenem Antrieb in eine Mentoringbeziehung und gestalten diese auch eigenständig aus. Das informelle Mentoring ist wahrscheinlich die häufigste Form des Mentoring.

(Fortsetzung)